

## ANALÝZA VNÚTORNÉHO USPORIADANIA ORGANIZAČNÝCH A RIADIACICH ŠTRUKTÚR RASTLINNEJ VÝROBY

LUBICA TÉGLÁSSYOVÁ

Materiálno-technickú základňu a na ňu nadväzujúce organizačné a riadiace štruktúry poľnohospodárskych podnikov charakterizujú v súčasnosti častejšie a zásadnejšie zmeny ako v menších podnikoch pred integračným procesom. Je to prirodzený jav. JRD pred ich zlúčením do väčších ekonomických celkov mali relatívne ustálené na vtedajšie výmery aj dobudované výrobné fondy, využívali jednoduchšie spôsoby organizácie a riadenia výroby, avšak v podmienkach bez väčšej možnosti prehlbovania vnútropodnikovej koncentrácie, špecializácie výborby a uplatňovania veľkovýrobných foriem organizácie práce. Súčasné poľnohospodárske podniky vyžadujú kvalitatívne iné vnútorné usporiadanie výrobných fondov, organizáciu, riadenie a vnútorné ekonomické väzby.

Poľnohospodárske podniky musia prispôbovať štruktúru podnikových podsystémov obmedzeným materiálovým, hlavne energetickým zdrojom. Tým možno zdôvodniť rôznorodý postup vedúcich pracovníkov pri zjednodušovaní organizačných štruktúr poľnohospodárskych podnikov a veľkú variabilitu vnútorného usporiadania organizačných útvarov.

Výsledky, ktoré v príspevku uvádzame sú závermi štátnej výskumnej úlohy SPEV — číslo 903 533 307 „Zvyšovanie ekonomickej efektívnosti výrobných komplexov rastlinnej a živočíšnej výroby”.

### Dosiahnuté výsledky:

Analýza základných prvkov organizačných a riadiacich štruktúr súboru 50 JRD je formulovaná tak, aby bolo možné dosiahnuté výsledky hodnotiť vo vzťahu k Zdokonalenej sústave riadenia poľnohospodárstva.

- 1) Úsek rastlinnej výroby je rozčlenený na úsek poľnej výroby a špeciálnej rastlinnej výroby v JRD s výmerou poľnohospodárskej pôdy v rozpätí 2 531 — 4 470 ha a redukovanej pôdy v rozpätí 2 977 — 4 953 ha. Objem hrubej produkcie špeciálnych kultúr činil na hrubej produkcii RV podiel 17,1% — 24,5% optoti celoslovenskému priemeru 16,4%. Výmera pôdy i podiel na hrubej produkcii RV dokazuje správny postup pri rozčlenení úseku RV. Dve základné organizačné jednotky vytvárajú predpoklady pre účinnejšiu aplikáciu Zásad zdokonalenej sústavy pri ekonomickom riadení rastlinnej výroby. Úsek poľnej výroby i úsek špeciálnej rastlinnej výroby, disponuje vlastnými výrobnými fondami a pracovnými silami s oddeleným reprodukčným procesom, čo dokazuje možnosť plánovať a vyhodnocovať úplný hospodársky výsledok.

- 2) V rámci úsekov rastlinnej výroby skúmaných JRD sú vytvorené dva organizačné stupne (prevádzka – jednotka organizácie práce) v 92% JRD nížinnej oblasti a v 64% JRD podhorskej oblasti. Jednostupňové členenie úsekov rastlinnej výroby, t. j. organizovanie jednotiek organizácie práce bez prevádzky ako medzistupňa uplatňuje 8% JRD nížinnej oblasti a 36% JRD podhorskej oblasti.

Vytváranie prevádzok rastlinnej výroby, ktorými bývajú najčastejšie komplexne mechanizované brigády, je potrebné posudzovať diferencovane, podľa výrobných podmienok poľnohospodársko podniku. Prevádzky rastlinnej výroby majú opodstatnenie v podnikoch s väčšou výmerou poľnohospodárskej pôdy (nad 4 000 ha), ktoré majú nescelený pôdny fond, členitý terén a malú výmeru honov. Decentralizácia výrobných fondov, hlavne mechanizačných prostriedkov v obvode prevádzky umožňuje skracovať prepravné vzdialenosti v záujme hospodárnejšieho využívania energetických zdrojov. Z hľadiska účinnosti riadenia možno považovať vytváranie prevádzok rastlinnej výroby za negatívny jav, pretože medzi funkčné miesto vedúceho úseku a vedúceho jednotky organizácie práce sa zaraďuje funkčné miesto vedúceho prevádzky, čím sa zvyšuje riadiaca štruktúra úseku rastlinnej výroby o jeden stupeň.

V poľnohospodárskych podnikoch s menšou výmerou pôdy, so sceleným pôdnym fondom s koncentrovanými výrobnými prostriedkami sa priaznivejšie prejavila jednostupňová organizačná štruktúra. V rámci úseku rastlinnej výroby sa vytvorili jednotky organizácie práce, a to poľné skupiny, špecializované čaty, dočasné strojové linky a trvalé strojové linky. Uvedené organizačné jednotky vykonávali prácu v obvode celého úseku rastlinnej výroby. Poľnohospodárska technika sa využívala efektívne formou skupinového nasadenia a zostavovania komplexných technologických liniek.

Zdokonalená sústava riadenia má širšie možnosti uplatnenia v jednostupňových organizačných štruktúrach rastlinnej výroby. Podľa vzorových organizačných noriem má byť chozrasčotným útvarom typu hospodárskeho strediska úsek. Na 4. zasadnutí ÚV KSČ bolo zdôraznené, že chozrasčot by mal pôsobiť hlavne na koncovke výroby, teda v jednotkách organizácie práce, pretože menší kolektív pracovníkov je ľahšie získať pre väčšiu pracovnú iniciatívu a pre kvalitnejšiu prácu ako v podstatne početnejšej prevádzke rastlinnej výroby.

- 3) Poľnohospodárska technika je zaradená do úseku technických služieb v 20% JRD nížinnej a v 84% JRD podhorskej oblasti, do výrobných úsekov v 12% JRD nížinnej a 4% JRD podhorskej oblasti a tretí spôsob – základná technika do výrobných úsekov a ťažká do úseku technických služieb v 68% JRD nížinnej a v 12% JRD podhorskej oblasti.

Ak budeme považovať za ukazovateľ a vhodnosti zaradenia poľnohospodárskej techniky do organizačnej štruktúry vzájomnú reláciu medzi hrubou produkciou rastlinnej výroby a vlastnými nákladmi rastlinnej výroby na jednotku plochy, najpriaznivejší vzťah medzi uvedenými ekonomickými kategóriami sme zistili v JRD, ktoré majú zaradenú bežnú mechanizáciu do úseku rastlinnej výroby a ťažkú mechanizáciu do úseku technických služieb. Dosahuje hodnotu 1 :1,30. V podnikoch so zaradenou technikou do výrobných úsekov je vzťah medzi hrubou produkciou a

vlastnými nákladmi 1 1,66 a so zaradenou technikou do úseku technických služieb až 1 1,84. Centralizácia poľnohospodárskej techniky do úsekov technických služieb podľa prírastku hrubej produkcie na vynaložené vlastné náklady rastlinnej výroby v JRD podhorskej oblasti, kde dosiahol najnižší pomer medzi hodnotenými spôsobmi zaradenia mechanizačných prostriedkov do organizačnej štruktúry podniku – 1:2,08.

Ekonomické nástroje Zdokonalenej sústavy riadenia majú najvyššiu účinnosť pôsobenia v JRD so zaradenou poľnohospodárskou technikou do úseku technických služieb. Vnútropodnikovými cenami za služby poskytované úsekom technických služieb výrobným úsekom sa zabezpečuje maximálne využitie mechanizačných prostriedkov v celopodnikovom záujme, prevádzkyschopnosť strojov a čo je v súčasnosti najdôležitejšie, vytvárajú sa podmienky pre hospodárne rozdeľovanie pohonných hmôt v súlade s celopodnikovým plánom. V tejto súvislosti je potrebné uviesť, že v niektorých podnikoch považujú začlenenie poľnohospodárskej techniky do úseku rastlinnej a živočíšnej výroby za prostriedok zjednodušenia, resp. odbúrania zložitých ekonomických vzťahov medzi úsekom technických služieb a výrobnými úsekmi. Takéto stánovisko zaujímajú hlavne v podnikoch s nižšou úrovňou vnútropodnikového chozrasčotného hospodárenia bez uplatňovania hodnotových vzťahov medzi základnými organizačnými jednotkami.

Možnosť preberania výkonov úseku technických služieb výrobnými úsekmi na princípe chozrasčotu je iba jedným kritériom vhodnosti zaradenia poľnohospodárskej techniky do organizačnej štruktúry podniku. Ďalšie, rovnako dôležité kritériá, ako výmera podniku, členitosť terénu, rozmiestnenie výrobných fondov, cestná sieť, stupeň špecializácie výroby a ďalšie, sú zhodnotené v analytickej časti práce.

4) Z celkového počtu 58 úsekov rastlinnej výroby hodnotených JRD riadi s ekonomicky ako hospodárske stredisko 55 úsekov a ako nákladové stredisko tri úseky. Približne 20% hospodárskych stredísk rastlinnej výroby neplánuje druhotné náklady. Presný počet sme nezistili, pretože evidencia skúmaných JRD je z tohto hľadiska neujednotená. Bez plánovania a zistenia vynaložených druhotných nákladov, čo sa vzťahuje hlavne na práce a služby poskytované úseku rastlinnej výroby ostatnými úsekmi, nemožno stanoviť úplný hospodársky výsledok, ktorý je zdrojom ocenenia zásluhovosti pracovníkov hospodárskeho strediska vo forme podielov na hospodárskom výsledku strediska.

V organizačných poriadkoch skúmaných JRD sú vyznačované ako nákladové strediská, špecializované čaty, poľné skupiny a kolektívy strojových liniek. Plán objemu výroby v naturálnom a finančnom vyjadrení a rozhodujúce položky priamych nákladov vypisujú sa z podnikového plánu iba pre špecializované čaty (zeleninárske, vinohradnícke) pretože tieto tvoria vo väčšine prípadov tí istí pracovníci. Avšak u ostatných typov jednotiek organizácie práce sa mení štruktúra pracovníkov podľa organizácie práce sa mení štruktúra pracovníkov podľa charakteru práce, čo sa vzťahuje hlavne na kolektívy strohových liniek, ktoré sú dočasné.

Zdokonalená sústava riadenia kladie dôraz na stálosť pracovných kolektívov, aby bolo možné kontrolovať množstvo a kvalitu vykonanej práce počas celého vegetačného štádia a počas cyklu výrobného procesu. Tejto

požiadavke zodpovedá brigádna forma práce a odmeňovania. Odmeňovanie členov brigády sa vykonáva podľa dosiahnutých výsledkov, čo zabezpečuje morálnu a materiálnu zainteresovanosť na zvyšovaní a z hospodárňovaní výroby a umožňuje zároveň uplatniť princíp zásluhovosti, čo je jedna zo základných požiadaviek Zdokonalenej sústavy riadenia.

- 5) Riadiaca štruktúra skúmaných JRD je charakteristická vysokou variabilitou funkčných miest v JRD nížinnej oblasti 28 a v JRD podhorskej oblasti 16 typov funkčných miest agronomických profesií z celkového počtu 483 technicko-hospodárskych pracovníkov rastlinnej výroby.
- 6) V JRD oboch oblastí má najväčšie zastúpenie funkcia samostatného (nešpecializovaného) agrónoma s podielom 20,27% v JRD nížinnej oblasti a 19,25% v JRD podhorskej oblasti z celkového počtu THP rastlinnej výroby, na druhom mieste vedúci poľnej skupiny s podielom 16,55% v JRD nížinnej a 13,90% v JRD podhorskej oblasti z počtu THP rastlinnej výroby. Na ďalších miestach v poradí podľa percenta zastúpenia sú v JRD nížinnej oblasti funkcie vedúci úseku rastlinnej výroby, ekonóm úseku rastlinnej výroby, špecializovaný agronóm pre vinohrady, špecializovaný agronóm pre zeleninu atď. V JRD podhorskej oblasti sú to funkcie vedúci úseku rastlinnej výroby, ekonóm úseku rastlinnej výroby, špecializovaný agronóm pre krmoviny atď.

Vzájomný pomer medzi počtom vedúcich poľných skupín a vedúcich strojových liniek nezodpovedá postupnej substitúcii ručnej práce výkonnými mechanizačnými prostriedkami. Počet vedúcich poľných skupín v súbore skúmaných JRD prevyšuje počet vedúcich strojových liniek. V nížinnej oblasti pripadá na jedno JRD 1,2 vedúcich poľných skupín, čo je 10,13% z počtu THP rastlinnej výroby a iba 0,56 vedúcich strojových liniek, čo je 4,73% z počtu THP rastlinnej výroby. V JRD podhorskej oblasti je situácia ešte nepriaznivejšia. Na jedno JRD pripadá 1,04 vedúcich poľných skupín, čo je 13,90% z počtu THP rastlinnej výroby a iba 0,20 vedúcich strojových liniek, čo predstavuje 2,67% THP rastlinnej výroby. Prevalha vedúcich poľných skupín nad vedúcimi strojovými liniami v JRD nížinnej oblasti o 2,1 krát a v JRD podhorskej oblasti až o 5 krát je spôsobená tým, že funkcie vedúcich niektorých strojových liniek vykonávajú traktoristi, ktorí nie sú započítaní do stavu THP.

Nedostatok vedúcich jednotiek organizácie práce s technickým zameraním je v protiklade s požiadavkami Zdokonalenej sústavy riadenia, podľa ktorej by úsilie o zvyšovanie kvalifikácie malo smerovať do funkcií vedúcich jednotiek organizácie práce, teda vedúcich kolektívov výrobných pracovníkov. Funkčné postavenie vedúcich na najnižšom stupni riadiacej štruktúry je základom účinnosti vnútropodnikového systému kontroly a vnútropodnikovej hmotnej zainteresovanosti. Vytvára predpoklady preto, aby v zmysle Zdokonalenej sústavy bola odmenená každá pozitívna a iniciatívna práca a naopak, aby negatívna a pre kolektív škodlivá činnosť bola sankciovaná. Tak možno podporiť záujem pracovníkov o hospodárske výsledky, prekonať prečerpávanie nákladov, nedodržiavanie technologickej disciplíny, zabrániť poklesu kvality práce a výroby. Zväčšením výmery pôdy zlúčených JRD sa oslabil vzt'ah členov k družstevnému majetku. Úloha vedúcich jednotiek organizácie práce je prostredníctvom využívania nástrojov vnútropodnikovo-

vého chozrasčotu vytvárať spätnú väzbu medzi záslohou a odmenou a stotožňovať kolektívne a osobné záujmy družstevníkov s rozvojom spoločného majetku.

7) Na špecializovaných agronómov podľa odvetví pripadá v JRD nížinnej oblasti 24,37% a v JRD podhorskej oblasti 24,09% z počtu THP rastlinnej výroby. Najpočetnejšie funkčné miesto agronómov – špecialistov štábného charakteru je špecializovaný agronóm pre krmoviny. Je zriadené v 48% JRD nížinnej oblasti, pričom jeho podiel na počte THP rastlinnej výroby činí 6,42% a v 60% JRD podhorskej oblasti s podielom 8,02% na počte THP. Nízkym podielom sú zastúpení agronómi pre výživu a ochranu rastlín. V JRD nížinnej oblasti zriadilo toto funkčné miesto 44% JRD, v podhorskej oblasti iba 8% JRD, hoci vzorový organizačný poriadok doporučuje funkciu agronóma pre výživu a ochranu rastlín všetkým JRD s odvetvovou organizačnou štruktúrou.

Zdokonalená sústava riadenia podnecuje vytváranie funkčných miest špecializovaných agronómov v nadväznosti na prehĺbenie špecializácie a del'by práce vo výrobnom procese. V súlade s princípom systémového prístupu musí sa premietat' špecializácia materiálno-technickej základne do štruktúry organizačného a riadiaceho podsystemu rastlinnej výroby. Účinnú spoluprácu v riadení výroby medzi vedúcimi organizačných jednotiek ako líniovými pracovníkmi a špecializovanými agronómami buď na odvetvovom alebo technologickom princípe podmieňuje jednoznačné rozlíšenie kompetencie medzi nimi podľa zásady, že vedúci organizačných jednotiek riadia efektívne využívanie výrobných fondov a pracovných síl, špecializovaní agronómi usmerňujú odbornú stránku reprodukčného procesu rastlinnej výroby.

8) Ekonomické referáty úsekov rastlinnej výroby boli zriadené v 80% JRD nížinnej oblasti s podielom 7,43% ekonómov úsekov na počte THP rastlinnej výroby. Ekonomický referát bol zastúpený v 3 JRD po dvoch pracovníkoch, v ostatných JRD jedným pracovníkom. V podhorskej oblasti boli zriadené funkcie ekonómov úsekov rastlinnej výroby v 72% JRD s podielom 10,16% na počte THP rastlinnej výroby, a to v dvoch JRD po dvoch pracovníkoch a v ostatných JRD po jednom pracovníkovi. Ekonomický referát s jedným pracovníkom zabezpečuje vedenie prvotnej evidencie, skladovej evidencie a vedie mzdovú agendu pracovníkov úseku rastlinnej výroby pre výpočet hrubých miezd. Referát s dvoma pracovníkmi má c náplň práce okrem uvedených činností aj vypracovanie operatívnych plánov pre sezónne etapy a rozborovú činnosť za úsek rastlinnej výroby.

Špecializované ekonomické referáty úsekov vytvárajú priaznivé podmienky pre cieľavedomé usmerňovanie výrobného a pracovného procesu úseku v súlade s ekonomickými cieľmi preuplatňovanie vnútropodnikového ekonomického riadenia, ako nástroja zvyšovania efektívnosti výroby. Táto prioritná úloha ekonomických referátov úsekov rastlinnej výroby je v súlade s požiadavkami Zdokonalenej sústavy riadenia na prehĺbenie vnútropodnikového chozrasčotu v poľnohospodárskych podnikoch. Decentralizáciou ekonomických činností z ekonomického útvaru JRD do ekonomického referátu úseku rastlinnej výroby skvalitnili sa podľa výsledkov

skúmaných JRD niektoré dôležité činnosti, predovšetkým vyhodnocovanie výsledkov hospodárenia úseku rastlinnej výroby, a ich prejednávanie na výrobných poradoch, realizácia výrobkov a služieb za úsek a vedenie mzdovej agendy až po výpočet hrubých miezd.

Predpoklad rýchlejšieho a kvalitnejšieho spracovania operatívno-technických informácií pre riadiacu činnosť vedúceho úseku je ďalšou kladnou stránkou vytvorenia ekonomického referátu úseku. Ekonóm úseku začlenením do úseku rastlinnej výroby bezprostredne sleduje reprodukčný proces svojho pracoviska, má možnosť bližšie zoznámiť sa s biologickou, technickou a technologickou stránkou rastlinnej výroby a v súlade s ekonomickými pravidlami usmerňovať ju podľa zásad maximálnej ekonomickej efektívnosti.

9) V skúmaných JRD bolo evidovaných počas roku 1980 spolu 483 THP rastlinnej výroby, z toho 296 THP v JRD nížinnej oblasti a 187 THP v JRD podhorskej oblasti. Skutočný počet THP rastlinnej výroby sme porovnávali s normatívnym počtom, stanoveným podľa jednotlivých normatívnych metód:

- a) Podľa normatívnej hodnoty hrubej poľnohospodárskej produkcie rastlinnej výroby.
- b) Podľa normatívneho počtu pracovníkov rastlinnej výroby.
- c) Podľa normatívnej hodnoty redukovaných ha.
- d) Podľa výmery poľnohospodárskej pôdy (metodika Ministerstva poľnohospodárstva a výživy SSR).
- e) Podľa normatívov na funkčné miesta RV a podľa veľkostných skupín podnikov).

(Ústav racionalizácie riadenia a práce v Prahe)

Skutočnému počtu THP rastlinnej výroby v skúmaných JRD sa najviac približuje normatívny počet THP vypočítaný podľa metodiky MPVZ SSR. Je vyšší oproti skutočnosti za celý súbor iba o 2,3%, z toho v JRD nížinnej oblasti nižší o 3,7% a v JRD podhorskej oblasti vyšší o 11,8%. Podľa normatívov Ústavu racionalizácie riadenia a práce v Prahe sú normatívne počty THP oproti súčasnému stavu vyššie o 7,7%, z toho v JRD nížinnej oblasti o 5,1%, v JRD podhorskej oblasti o 12,3%.

Najväčší rozdiel medzi skutočným a normatívnym počtom THP je výsledkom stanovenia počtu THP podľa normatívnej hodnoty redukovaných hektárov. Takto vypočítaný počet THP je nižší oproti skutočnému až o 35,5%, z toho v JRD nížinnej oblasti o 29,7% a v JRD podhorskej oblasti až o 43,3%.

Výsledkom normatívnych počtov THP rastlinnej výroby podľa normatívnej hodnoty hrubej produkcie rastlinnej výroby a podľa normatívneho počtu pracovníkov rastlinnej výroby sú protichodné. Podľa normatívnej hodnoty hrubej produkcie RV je počet THP oproti skutočnosti za celý súbor nižší o 20,4% podľa normatívneho počtu pracovníkov RV je vyšší o 19%.

Zdokonalená sústava riadenia upriamuje pozornosť na vedúcich pracovníkov z hľadiska ich zdôvodneného počtu vo vzťahu k výrobným pracovníkom, z hľadiska kvalifikačnej štruktúry a presného vymedzenia povinností a právomocí. Zvýšenú pozornosť vedúcim pracovníkom na najnižšom stupni

riadiacej štruktúry, t. j. vedúcim jednotiek organizácie práce sme venovali aj z tohto dôvodu, lebo podľa Zdokonalenej sústavy sa na tejto úrovni rozhoduje najväčšou mierou o realizácii podnikových úloh.

- 10) Kompetenčné vzťahy medzi vedúcim úseku rastlinnej výroby a vedúcim úseku technických služieb v skúmaných JRD sú zamerané na zabezpečenie mechanizačných prostriedkov pre včasné zvládnutie mechanizovaných poľných prác, prevádzkyschopnosti techniky, stanovenie optimálneho počtu dopravných prostriedkov pre vnútro podnikovú, medzi-podnikovú technologickú dopravu podľa sezónnych etáp a pre vypracovanie tých častí výrobného-finančného plánu, v ktorých sa stanovuje potreba mechanizačných prostriedkov a časové harmonogramy pre ich využitie.

## *S ú h r n*

Úsek rastlinnej výroby s výmerou pôdy nad 2000–2500 ha p. p., s členitým terénom, nízkym stupňom špecializácie výroby s menej priaznivou cestnou sieťou je výhodné členiť na nešpecializované prevádzky (prevádzkové jednotky) – komplexne mechanizované brigády, v rámci ktorých sa organizujú trvalé i dočasné jednotky organizácie práce. Hierarchické usporiadanie takejto organizačnej štruktúry tvoria útvary: úsek, prevádzka, jednotka organizácie práce.

Výhodou teritoriálneho usporiadania úseku rastlinnej výroby je možnosť užšieho prepojenia medzi rastlinnou a živočíšnou výrobou naturálnymi väzbami už na strednom stupni organizačnej štruktúry, skrátenie prepravných vzdialeností pri zabezpečovaní mechanizovaných poľných prác a technologickej dopravy a možnosť účinnejšej kontroly množstva a kvality vykonanej práce v menšom územnom celku ako je úsek rastlinnej výroby. Zjednodušuje sa tiež preprava taktoristov do miesta bydliska po ukončení pracovnej smeny.

Za negatívnu stránku možno považovať obmedzené využívanie veľkovýrobných foriem organizácie výroby a práce, hlavne skupinové nasadenie strojov a prehľbovanie stupňa špecializácie rastlinnej výroby.

Úsek rastlinnej výroby s výmerou pôdy pod 2000–2500 ha p. p., kde je už rastlinná výroba špecializovaná, pôdny fond scelený, centricky umiestnené mechanizačné stredisko a vyhovujúca cestná sieť je vhodné členiť na odvetvovom (výrobovom) alebo technologickom princípe. V rámci úseku rastlinnej výroby sa organizujú podľa miestnych výrobných podmienok jednotky organizácie práce buď trvalé, najčastejšie poľné skupiny a špecializované čaty, alebo dočasné, hlavne strojové linky.

Organizovanie strojových liniek v rámci celého úseku rastlinnej výroby je pozitívna stránka koncentrácie výrobných fondov. Skupinové nasadenie stromov formou komplexných strojových liniek umožňuje využívať poľnohospodársku techniku v celopodnikovom záujme.